À VOUS DE CHOISIR!

Un modèle de processus décisionnel pour les administrations locales

A. Donald Smeltzer
Ken Simpson

CFDMM 1991

Cette publication est imprimée entièrement sur le papier recyclé.

92-04058/

À VOUS DE CHOISIR!

Un modèle de processus décisionnel pour les administrations locales

A. Donald Smeltzer
Ken Simpson

CFDMM 1991

Première édition
1991
ISBN 0-919485-13-8

COPYRIGHT © Comité de formation et de développement
municipaux des Maritimes
6100, avenue University
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3H 3J5

Table des Matières

Préface iii
Introduction v

Partie I - Rôles et responsabilités

Rôles et responsabilités dans le processus décisionnel 3
Rôles et responsabilités du conseil 4
Rôles et responsabilités des cadres supérieurs . . 5

Partie II - L'étude de cas

Tous les membres présents sont pour? 9

Partie III - Le modèle

Les six étapes d'un bon processus décisionnel 17
Étape 1 : Définition du problème 18
Étape 2 : Analyse des solutions possibles 20
Étape 3 : Rédaction d'un rapport 22
Étape 4 : Examen des options 24
Étape 5 : Mise en oeuvre de la décision 26
Étape 6 : Révision et évaluation 28

Partie IV - Poursuite de l'étude de cas

Municipalité de Beausoleil --
Deux ans plus tard 33
Conclusion 39

Partie V - Exemples

Exemple I - Note de service 43
Exemple II - Communiqué 44
Exemple III - Formule de soumission des arrêtés aux autorités provinciales pour approbation 45
Exemple IV - Lignes directrices sur la rédaction des rapports présentées par le personnel ou les comités 46
Exemple V - Politique municipale de recrutement des étudiants pour l'été 50
Exemple VI - Questions que les conseillers municipaux et les cadres doivent considérer au moment de prendre des décisions concernant les programmes municipaux 54

Rôle du CFDMM 59

Remerciements

La dernière publication du CFDMM *«À Vous de Choisir! Un modèle de processus décisionnel pour les administrations locales»* a vu le jour grâce à la contribution de nombreuses personnes et de nombreux organismes. Nous aimerions particulièrement remercier tous les membres du CFDMM qui ont lu la version préliminaire du guide et nous ont livré leurs impressions. Nous aimerions également remercier Bruce Smith, Byron James et Pierre Marquis qui, à titre de membres du CFDMM et du Comité consultatif de rédaction du guide, nous ont appuyés et donné des conseils utiles au cours de son élaboration.

George Cuff, par ses articles dans le journal municipal *«La Vie Municipale»* et *«The Boardroom Files»* et ses présentations sur la planification stratégique et les relations entre le Conseil et le personnel, a été pour nous une source d'inspiration. La version préliminaire du guide *«How-to Manual on Policy Development»*, rédigée par le Department of Municipal Affairs de l'Alberta et prêtée au CFDMM, a également servi de point de départ à nos entretiens.

Shelley Pitts, Debbie Kampen et Susan LeBlanc ont exécuté la composition typographique, la mise au point et la mise en page du document. Martin Corbett et Kimberley Taunton ont passé en revue la version définitive, et Martin, avec l'aide de Judith Purcell, nous ont fourni une aide précieuse dans la définition des questions à considérer au moment de prendre des décisions concernant les programmes municipaux. Dennis Rodgers, conseiller municipal pour la ville de

Dartmouth en Nouvelle-Écosse, a aussi fourni plusieurs suggestions utiles. La traduction de la publication a été confiée au Bureau des traductions du ministère du Secrétariat d'État. Nous remercions sincèrement chacune de ces personnes et le Secrétariat d'État pour leur concours.

Nos remerciements s'adressent aussi à la ville de Dartmouth (Nouvelle-Écosse), qui nous a proposé des lignes directrices sur la rédaction des rapports présentés par le personnel ou les comités. Ces lignes directrices que nous avons adaptées pour le présent guide figurent dans Exemple IV.

Enfin, tous ceux et celles qui ont travaillé à l'élaboration du guide souhaitent exprimer toute leur gratitude au Conseil des premiers ministres des Maritimes pour son soutien et son encouragement. Les efforts du CFDMM ont contribué dans une large mesure à améliorer le processus décisionnel et la gestion dans les administrations locales des Maritimes et son influence s'est faite sentir dans l'ensemble du Canada. Sans le concours du Conseil des premiers ministres des Maritimes, tout ce travail n'aurait pu être accompli.

Introduction

L'instauration d'un bon processus décisionnel n'est pas une tâche facile, mais elle est fondamentale pour la bonne marche d'une administration locale. Le présent guide décrit les étapes d'une prise de décision avisée et se veut une source d'information pour les représentants municipaux, élus et nommés. Nous espérons qu'il suscitera votre intérêt notamment par sa présentation et qu'il vous incitera à examiner le fonctionnement de votre propre administration municipale et, au besoin, à y apporter des changements.

Un aspect important du mandat d'un conseil municipal est de prendre des décisions qui détermineront l'orientation d'une municipalité. Une administration municipale a de son côté comme rôle premier de mettre en oeuvre ces décisions. L'objectif du guide *À Vous de Choisir!* est d'aider les représentants élus et nommés à mieux comprendre le rôle qu'ils ont à jouer dans le processus décisionnel.

Outre une description des six importantes étapes d'un bon processus décisionnel, *À Vous de Choisir!* comprend une étude de cas démontrant deux méthodes différentes pour parvenir à une décision. Le cas, présenté à des fins d'étude, se fonde sur la municipalité fictive de Beausoleil. À mi-chemin de sa description, trois questions vous seront posées. En tentant d'y répondre, nous vous suggérons de songer à la façon dont les décisions sont prises dans votre propre municipalité.

La cinquième partie du guide contient plusieurs exemples de formules et de documents qui ont été mis au point pour la municipalité de Beausoleil.

- Note de service
- Communiqué
- Formule de soumission des arrêtés aux autorités provinciales
- Lignes directrices sur la rédaction des rapports présentés par le personnel ou les comités
- Politique municipale de recrutement des étudiants pour l'été
- Questions que les conseillers municipaux et les cadres supérieurs doivent considérer au moment de prendre des décisions concernant les programmes municipaux

Ces exemples pourront probablement vous servir dans votre administration municipale. Nous vous encourageons par ailleurs à déterminer quelles ressources supplémentaires pourraient vous être utiles et à vous les procurer.

Partie I

Rôles et responsabilités

Rôles et responsabilités dans le processus décisionnel

Les véritables décideurs dans une administration locale sont les représentants élus faisant partie du conseil municipal. On s'attend que le conseil prenne des décisions dans le meilleur intérêt de l'ensemble de la collectivité bien que les membres aient chacun leurs propres préoccupations vis-à-vis de leur électorat. Par ailleurs, même si le rôle fondamental du conseil est d'établir des politiques, les membres n'ont pas à s'occuper en temps normal de l'administration quotidienne de chaque service. Ce rôle appartient au personnel. Comme organisme de direction, toutefois, le conseil doit mettre au point des mécanismes pour s'assurer que le personnel donne suite à ses directives. L'adoption des énoncés de politique clairs et concis facilite la distinction entre les pouvoirs et responsabilités des représentants élus et les pouvoirs et responsabilités des représentants nommés faisant partie de l'administration locale.*

En résumé, les représentants élus font partie du conseil pour déterminer l'orientation des politiques municipales, et non pour s'accabler de tâches administratives dont la responsabilité appartient aux représentants nommés. À noter, toutefois, que le conseil doit pouvoir s'assurer que ses politiques sont mises en oeuvre comme il se doit. Ainsi, les employés n'ont pas seulement la responsabilité d'exécuter leurs tâches administratives, mais ils doivent également s'en rendre compte.

* How-to Manual on Policy Development
Alberta Department of Municipal Affairs

Rôles et responsabilités du conseil

Les rôles et responsabilités du conseil consistent notamment à :

- Déterminer l'orientation de la municipalité;
- Approuver les allocations budgétaires;
- Assurer un leadership;
- Fixer les taux d'imposition;
- Établir les priorités;
- Assurer que les citoyens sont offert un éventail approprié de services;
- Approuver les politiques;
- Approuver la structure opérationnelle de la municipalité;
- Recruter le personnel;
- Adopter les arrêtés, résolutions et politiques;
- Entretenir de bonnes relations publiques;
- Évaluer les cadres supérieurs;
- Assurer que les employés sont offert des salaires et des avantages sociaux concurrentiels; et
- Corriger les lacunes dans l'organisation.

Rôles et responsabilités des cadres supérieurs

Les rôles et responsabilités des cadres supérieurs consistent à :

- Comprendre et apprécier le système démocratique;
- Comprendre et apprécier les fonctions de gestion;
- Agir à titre de personnes-ressources pour le conseil et lui donner des conseils;
- Mettre en oeuvre et administrer les politiques approuvées par le conseil;
- Informer le conseil, les commissions et les comités des options possibles et de leurs répercussions;
- Voir à la gestion quotidienne de l'organisation;
- Assurer un leadership dans la planification à court et à long terme;
- Gérer le personnel;
- Assurer la direction du personnel en sachant l'encourager et le récompenser ou en corrigeant les lacunes au besoin;
- Assurer le perfectionnement du personnel;
- Gérer les ressources financières;
- Assurer une bonne communication;

Rôles et responsabilités des cadres supérieurs (suite)

- Préparer les politiques provisoires, les programmes et les budgets;
- Répondre aux demandes de renseignements du public et l'informer des politiques municipales;
- Se tenir au courant des faits nouveaux; et
- Évaluer les politiques, les programmes et le personnel.

Partie II

L'étude de cas

Maintenant que nous avons défini les importants rôles et responsabilités rattachés au processus décisionnel dans une administration locale, nous vous présentons une étude de cas. Au fur et à mesure que vous en prendrez connaissance, songez à la façon dont les décisions sont prises dans votre propre municipalité.

Tous les membres présents sont pour?

Il était 22 h 55 lorsque le maire Edmond LeBlanc avait regardé pour la dernière fois la petite horloge ovale, légèrement mal centrée sur le mur de la salle du conseil de la municipalité de Beausoleil. De sa position surélevée, le maire LeBlanc pouvait bien voir l'horloge. Toutefois, il était conscient que de nombreux conseillers ne pouvaient la voir, une bordure en bois sculpté leur obstruant la vue. Les portes d'un grand espace d'entreposage sous-utilisé encombraient toute l'aile gauche de la salle. *Un jour, je ferai quelque chose de cet endroit,* pensa le maire LeBlanc, *et j'installerai une horloge à la vue de tous les membres du conseil. Et peut-être qu'alors, les séances du conseil finiront plus tôt.* Une mouche rôdait au-dessus des papiers du maire et se posa à coté de son verre d'eau. Slap!

La journée avait été longue et le haut degré d'humidité ne faisait qu'empirer les choses. Il y avait plus de va-et-vient que d'habitude et déjà, trois des neuf conseillers avaient quitté la séance. *Un ventilateur serait bien utile,* songea le maire. *Non ... c'est un système d'air climatisé dont nous avons besoin! Il faudrait peut-être examiner la situation de près et rénover les installations.* Même sa chaise semblait plus dure que d'habitude en cette soirée chaude et humide de juin.

«Votre Honneur, puis-je dire quelques mots sur notre programme d'emploi d'été?»

«Oui, conseiller Cormier, vous avez la parole.»

Paul Cormier était relativement nouveau au conseil, mais depuis son élection deux ans plus tôt, il était devenu l'une des voix les plus fortes parmi ses collègues. Si c'était bon pour la municipalité, Paul Cormier était en faveur. Sa stature était plutôt imposante et il était très tenace si un projet lui tenait à coeur.

«Monsieur le Maire, nous savons tous combien il est difficile pour les jeunes de se trouver un emploi d'été, et étant donné la conjoncture économique, la situation va empirer. Je crois qu'il est temps que le conseil prenne des mesures concrètes pour offrir des possibilités d'emploi aux enfants des contribuables de notre municipalité. Je veux que l'on s'occupe de nos jeunes. L'an dernier, environ 25 % des jeunes que nous avons embauchés pour l'été venaient de la municipalité voisine. D'accord, je crois en la coopération, mais nous devons penser à nous d'abord. Avec votre permission, votre Honneur, je voudrais proposer que la municipalité de Beausoleil ait pour politique de réserver tous les postes à temps plein et à temps partiel aux résidents de la municipalité.»

«J'appuie cette proposition, votre Honneur». Antoine Caron appuyait toujours les propositions du conseiller Cormier.

Ah, c'est donc de cela que ces deux-là discutaient dans la salle du comité quand je suis entré, pensa le maire.

«Vous avez tous entendu la proposition selon laquelle la municipalité de Beausoleil devrait adopter une politique réservant les emplois d'été et à temps partiel de cette municipalité aux résidents permanents de Beausoleil. Quelqu'un veut-il débattre de la question? Conseiller LeBlanc, vous avez la parole.»

«Merci, votre Honneur. J'aimerais savoir ce que l'administrateur municipal pense d'une telle politique. La question a-t-elle été abordée avec l'administrateur?»

«Votre Honneur, a répondu le conseiller Cormier, j'en ai discuté avec l'administrateur il y a trois semaines et il a dit que c'était une bonne idée. N'est-ce pas, Alain?»

Alain Chenard était l'administrateur municipal depuis presque six ans. Il esquissa un sourire, mais il ne semblait pas savoir comment réagir. Il s'approcha du maire et lui souffla quelques mots avant de répondre à l'administrateur.

«Le conseiller Cormier m'a en effet parlé de cette proposition il y a plusieurs semaines et à ce moment-là, elle m'a paru raisonnable. La question de faire tout ce que nous pouvons pour aider nos résidents à se trouver un emploi a certainement du mérite. Cependant, je me demande si nous n'allons pas à l'encontre de certaines lois provinciales en adoptant une telle politique. Personnellement, je crois que nous devrions étudier davantage la question avant d'adopter une politique. Bien entendu, il appartient au conseil de prendre les mesures qu'il juge à-propos.»

«Votre Honneur et chers membres du conseil», la conseillère Boivin prenait à son tour la parole, «à titre de présidente de la Commission des parcs et des loisirs, j'aimerais signaler que nous publierons dès la semaine prochaine nos avis de recrutement dans le cadre du programme d'emploi d'été pour étudiants. Et je ne suis même pas sûre à ce moment-ci de bien connaître la politique municipale. Quoi qu'il en soit, s'il faut faire les choses différemment, la Commission doit être mise au courant très bientôt. Personnellement, dans des circonstances normales, je ne serais pas d'accord pour restreindre l'accès à l'emploi. Cependant, vu la conjoncture économique, je pourrais comprendre les motifs d'une telle décision.»

En s'assoyant, la conseillère Boivin a dit qu'elle espérait que la séance serait bientôt levée comme il se faisait tard. Le maire jeta un coup d'oeil à l'horloge qui indiquait alors 23 h 15.

«Oui, conseiller Giguère, vous avez la parole.»

«Votre Honneur, nous n'avons pas le temps de faire beaucoup de recherches. Sauf votre respect, je crois que si l'administrateur municipal était d'avis qu'il fallait étudier davantage la question, c'est avant la séance qu'il fallait le faire. Le conseiller Cormier a indiqué la semaine dernière qu'il allait soulever la question à une séance ultérieure. Je crois que nous devrions adopter la proposition et s'occuper des problèmes qui pourraient résulter de la politique plus tard. Je demande que la question soit mise aux voix.»

Le maire LeBlanc regarda chaque conseiller. «Y a-t-il un autre membre du conseil qui souhaiterait ajouter quelque chose? N'obtenant aucune réponse, il demanda le vote. Ceux qui sont en faveur de la proposition, dites pour. Ceux qui s'y opposent, dites contre.»

Le maire semblait un peu inquiet. «Messieurs et Mesdames les conseillers, nous avons une nouvelle politique dans notre municipalité, mais maintenant qu'elle est adoptée, je dois vous dire que le fait d'adopter une politique semblable à la hâte ne m'enchante pas.»

Une heure plus tard, la séance régulière de la mi-juin était levée.

L'été s'écoula sans événement marquant à Beausoleil à l'exception des séances régulières, des rapports et des

arrangements de vacances. Alain Chenard se cala dans son fauteuil, et songea avec satisfaction que la municipalité de Beausoleil était bien administrée. Dans moins de trois heures, il partirait passer deux semaines à son chalet comme il le faisait chaque automne, et les tracasseries quotidiennes de la municipalité seraient une chose du passé. La voix de sa secrétaire vint toutefois troubler sa tranquillité d'esprit.

«M. Chenard, le maire vient juste de téléphoner. Il n'est pas de bonne humeur et vous informe qu'il est en route pour votre bureau. À ce qu'il paraît, on viendrait juste d'aviser la municipalité que des poursuites ont été engagées contre elle pour pratiques discriminatoires. Je crois qu'il s'agit de la politique de recrutement adoptée en juin. Bonne chance pour votre réunion - le maire n'a pas l'air très content!»

Questions à considérer

1. Est-ce que suffisamment d'études ont été faites pour élaborer la politique de recrutement d'étudiants pour l'été?

2. Pouvez-vous appliquer ce genre de prise de décision à votre municipalité?

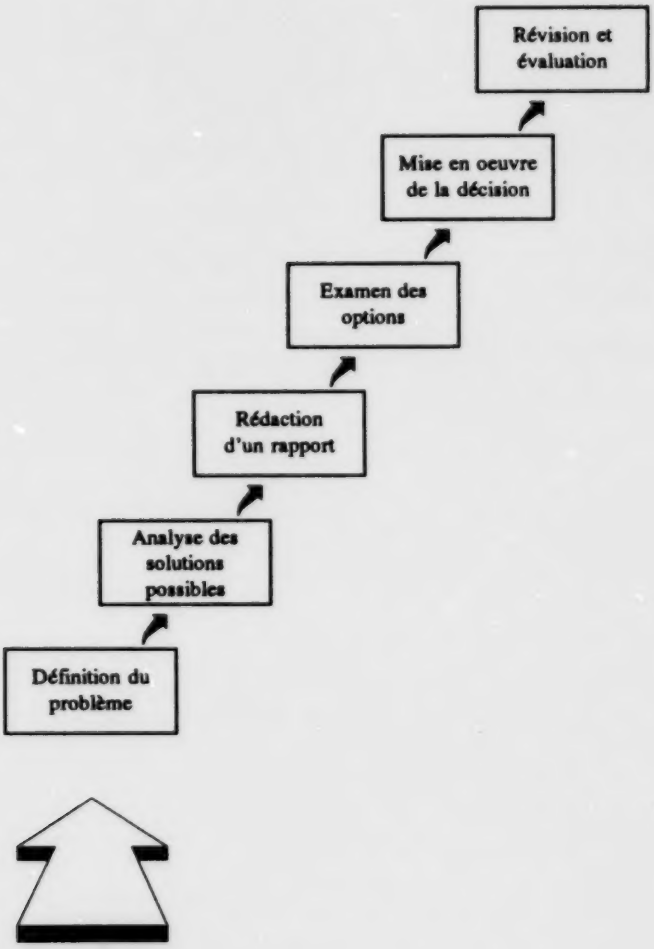
3. Quelles mesures pourraient être prises pour améliorer le processus décisionnel dans la municipalité de Beausoleil?

Partie III

Le modèle

Pour satisfaire aux exigences de plus en plus nombreuses de la vie d'aujourd'hui, malgré la restriction des ressources financières et humaines, les municipalités s'intéressent de plus en plus aux nouvelles méthodes et techniques de prise de décision pouvant s'appliquer aux administrations municipales. La présente partie du guide comporte une description des six étapes d'un processus décisionnel bien pensé et adapté aux municipalités. Cette méthode permet de prendre une décision ou d'adopter une politique municipale en toute connaissance de cause, en tenant compte à la fois de l'opinion des conseillers et de celle du personnel.

Les six étapes d'un bon processus décisionnel



Étape 1 :

Définition du problème

Le conseil municipal sert à prendre des décisions pour favoriser le bon fonctionnement de l'administration municipale. Ce sont autant les conseillers que les membres du personnel, les groupes d'intérêt ou les membres du public qui peuvent soulever les problèmes ou questions nécessitant une décision. **La définition d'un problème important à l'égard duquel une décision doit être prise est la première étape d'un bon processus décisionnel.** Le problème est ensuite soumis au conseil ou à des comités qui en font un examen approfondi en considérant plusieurs questions.

Questions à considérer

1. Quel est le problème?

2. Le conseil s'est-il déjà penché sur ce problème dans le passé? Si oui, comment l'a-t-il réglé?

3. Appartient-il au conseil de régler ce problème?

4. Y aurait-il lieu de suspendre l'examen du problème ou de le renvoyer à un comité, au personnel ou à un organisme externe à des fins d'étude et de recommandation?

5. Le conseil a-t-il l'autorité légale de régler ce problème?

Étape 2 :

Analyse des solutions possibles

Une fois qu'un problème a été défini et que le conseil a convenu de s'en charger, il faut esquisser les solutions possibles et évaluer pleinement leurs répercussions. Le conseil peut confier ce travail de recherche aux cadres supérieurs ou à un comité.

Questions à considérer

1. Comment les autres municipalités ont-elles réglé ce problème?

2. Quelles sont les solutions appropriées?

3. Quelles sont les conséquences de chaque solution du point de vue politique?

4. Quelles sont les conséquences de chaque solution du point de vue juridique?

5. Quelles sont les conséquences de chaque solution du point de vue financier?

6. Quelles sont les conséquences de chaque solution du point de vue social et économique?

7. Les solutions avancées supposent-elles le recrutement de personnel?

8. Quel est le calendrier d'exécution?

Étape 3 :

Rédaction d'un rapport

Dans la plupart des cas, une fois que tous les travaux de recherche sont terminés, un rapport clair et concis doit être rédigé et soumis au conseil ou à un comité compétent à des fins d'examen. Ce rapport doit toujours contenir certains éléments. Cette méthode permet de prendre des décisions plus éclairées.

Présentation de rapport suggérée

Les rapports doivent contenir les éléments suivants :

- Un titre qui reflète clairement le problème à l'étude;
- Le nom de la personne, du service ou de l'organisme qui soumet le rapport;
- La date de soumission du rapport;
- Une courte introduction donnant les faits et des renseignements généraux;
- Un résumé de la situation actuelle;
- Une liste des solutions possibles et une brève description de leurs répercussions;
- Une recommandation finale;
- Les signatures appropriées;
- Des annexes renfermant de l'information pertinente; et
- Un résumé exécutif pour tout rapport de plus de quatre pages.

Étape 4 :

Examen des options

Le résultat final des recherches et de l'évaluation, tel qu'énoncé dans le rapport écrit, est soumis à l'organe de direction à des fins d'examen. Tout le rapport, en particulier les options et leurs répercussions, doit être examiné avec soin.

Questions à considérer

1. L'information est-elle clairement présentée?
2. D'autres options devraient-elles être envisagées?
3. L'option recommandée est-elle acceptable?
4. Les conséquences de chaque solution sur les plans financier, juridique, du recrutement et autres, ont-elles été examinées avec soin?
5. Quelles seront les conséquences de l'option recommandée sur les objectifs à long terme de la municipalité?
6. Est-il nécessaire d'examiner la question plus à fond?

Étape 5 :

Mise en oeuvre de la décision

Les cadres supérieurs connaissent bien l'art de la gestion et de l'administration, ou du moins devraient-ils le connaître. Il leur incombe d'exécuter les décisions du conseil quelles que soient leurs opinions personnelles.

Questions à considérer

1. Les motifs de la décision du conseil sont-ils clairs?
2. Qui devrait être mis au courant de la décision du conseil (personnel, comités, groupes de citoyens, public, presse)?
3. Quelles modalités faudrait-il établir pour mettre en oeuvre cette décision?
4. Quelles sont les ressources requises pour mettre en oeuvre les décisions du conseil?
5. Quelles sont les étapes à suivre pour obtenir ces ressources?
6. Quelles tâches devraient être déléguées aux membres du personnel?

Étape 6 :

Révision et évaluation

Le conseil doit pouvoir s'assurer que ses décisions sont mises en oeuvre comme convenu et que les décisions approuvées demeurent les plus indiquées compte tenu des changements qui surviennent dans la municipalité. Ainsi, les cadres supérieurs doivent signaler régulièrement au conseil tout problème qu'une décision a pu entraîner ou pourrait entraîner. Les résultats d'une décision doivent être évalués en regard de son but initial.

Questions à considérer

1. Quelle a été la réaction à la décision prise?
2. La décision prise à l'origine est-elle encore justifiée compte tenu de la situation actuelle?
3. Faudrait-il modifier les modalités de mise en oeuvre de la décision?

Partie IV

Poursuite de l'étude de cas

Municipalité de Beausoleil -- Deux ans plus tard

Cette salle est vraiment confortable pour tenir des réunions, se disait le maire Sylvie Langlois en regardant les salles du conseil fraîchement rénovées de la municipalité de Beausoleil. L'ancien maire Edmond LeBlanc avait misé juste lorsqu'il avait insisté pour que les anciennes et inconfortables salles du conseil soient complètement remises à neuf. Son slogan «Un environnement de qualité pour des décisions de qualité» semblait peut-être un peu extravagant à l'époque, mais sa détermination avait porté fruit.

Je regrette d'avoir dirigé l'opposition sur cette question, pensait le maire Langlois. *Je n'étais vraiment pas convaincue que nous devions dépenser de l'argent pour rénover les installations du conseil - mais je ne suis plus de cet avis.* Heureusement, l'ancien maire LeBlanc avait pu rallier la majorité des neuf conseillers de Beausoleil. Il répétait sans cesse qu'il était dans le meilleur intérêt de la municipalité que ses représentants disposent d'installations plus confortables pour prendre des décisions et s'occuper des affaires du conseil municipal.

Je l'imagine maintenant, pensait le maire, *s'efforçant d'attirer l'attention de ses collègues lorsqu'ils regardaient furtivement autour de la pièce pour trouver une porte de sortie.* Le maire LeBlanc n'offrait pas souvent de porte de sortie. «Je compte vraiment sur votre appui», disait-il. «Vous rappelez-vous lorsque je vous ai aidé...»

Paul Cormier avait également constaté les avantages des rénovations. Son appui avait été crucial pour le lancement du projet. Paul n'avait pas les deux pieds dans la même bottine. Il savait que le conseil avait commis une erreur de jugement lorsqu'il avait adopté, devant son insistance, une politique de recrutement qui s'était soldé par des poursuites contre la municipalité. L'affaire avait demandé beaucoup d'énergie, mais le tout s'était finalement réglé à la satisfaction de toutes les parties. Quoi qu'il en soit, Edmond LeBlanc, Paul Cormier et l'administrateur municipal en avaient tiré une bonne leçon. Chacun s'était bien dit de ne pas laisser une situation semblable se reproduire dans l'avenir.

«Nous avons besoin d'aide pour élaborer des lignes directrices et un bon processus décisionnel», avait dit Paul au maire. «Si nous décidons d'avoir une nouvelle salle de conseil - et je vous appuie dans vos efforts - faisons les choses comme il faut! De nos jours, nous avons accès à une très bonne documentation sur la gestion de projets et la prise de décision. Je suggère que nous examinions de près la façon dont nous faisons les choses et que nous adoptions un processus décisionnel adapté à la municipalité.»

Avec le recul, Sylvie Langlois songeait que le processus menant à l'approbation du projet, ainsi que tous les travaux de planification et d'exécution, avaient pris beaucoup de temps et parfois suscité des frustrations.

- *En premier lieu, l'idée a été longuement débattue par le conseil.*

- *Un comité d'organisation a été formé pour superviser les différentes étapes du projet et une évaluation complète des besoins du conseil a été effectuée.*

- *Les autres possibilités d'utilisation des installations par la municipalité ont été examinées à fond.*

- *Le personnel de la municipalité a été encouragé à donner des suggestions.*

- *La presse locale et les groupes de citoyens ont été encouragés à participer au processus de planification.*

- *À chaque étape du processus, toute une gamme d'options, d'arrangements financiers, de scénarios et de conséquences possibles ont été étudiés.*

Après mûre réflexion, Sylvie Langlois convenait que le jeu en valait la chandelle. Et maintenant, elle et ses collègues du conseil profitaient pleinement des nouvelles installations. Même le fait que le siège d'Alain Chenard, l'administrateur municipal, était désormais un peu plus éloigné de celui du maire avait été profitable. Les chuchotages incessants entre l'administrateur et le maire étaient pour ainsi dire chose du passé. *Il semble avoir beaucoup plus confiance en lui-même*, se disait Sylvie Langlois. Et

enfin, on ne se plaignait plus de la chaleur ou du froid, du manque d'espace, de l'inconfort et de la mauvaise ventilation. *C'est un plaisir de s'asseoir dans un fauteuil rembourré et d'engager une discussion. Et il semble que l'amélioration touche non seulement les installations, mais aussi la qualité des décisions.* Sylvie Langlois regardait la nouvelle table du conseil en forme de fer à cheval et éprouvait de la fierté d'être maire de Beausoleil.

Même la presse locale, qui jouissait désormais d'une galerie vitrée, avait perçu un changement à l'hôtel de ville. La semaine même, un journaliste avait fait état dans La Tribune des difficultés que le recrutement d'étudiants avait posé pour la municipalité, mais avait poursuivi en félicitant le maire et le conseil pour les progrès accomplis. Selon le journaliste, les représentants municipaux semblaient faire preuve d'un plus grand engagement et collaborer davantage.

La semaine précédente, le conseil et le personnel avaient complété l'élaboration d'une nouvelle politique de recrutement d'étudiants pour l'été pour la municipalité de Beausoleil. La politique provisoire serait révisée pour la dernière fois à la séance du conseil de ce soir.

Pendant que le maire attendait que ses collègues prennent place autour de la table, elle passait en revue les différentes étapes du processus qu'avait suivies le

conseil dans l'élaboration de la nouvelle politique de recrutement.

- *La question avait été soumise au conseil et débattue.*

- *Les membres du conseil s'étaient entendus sur la nécessité d'adopter une nouvelle politique sur les pratiques de recrutement.*

- *La question avait été soumise au personnel pour qu'il l'étudie avec soin et élabore une politique provisoire aux fins d'examen par le conseil.*

Le personnel s'était vu confier la tâche d'examiner les diverses questions soulevées par le conseil et de déceler les lacunes de la politique en vigueur. Des options que le conseil voudrait peut-être examiner ont été demandées. Les aspects financiers, et les intérêts des citoyens ont été considérés attentivement.

Trois semaines plus tard, le personnel avait présenté son rapport au conseil, qui l'avait examiné avec soin et ensuite renvoyé au personnel pour qu'il y apporte des modifications. Le résultat : une nouvelle politique de recrutement des étudiants pour l'été. La politique était brève, concise, claire, bien pensée et répondait aux besoins de la municipalité de Beausoleil.

Le maire songeait avec fierté que les conseillers avaient demandé à l'administrateur quelles seraient les

conséquences juridiques et financières des options retenues par le conseil municipal. À l'avenir, toutes les recommandations du personnel présentées au conseil comprendraient une liste des options possibles accompagnées d'une évaluation détaillée de leurs répercussions.

Le maire Langlois était satisfaite du processus décisionnel qui avait été instauré. À ce jour, tous les conseillers avaient été informés de la politique proposée et tous les chefs de service savaient très bien en quoi la nouvelle politique modifierait leurs responsabilités. Pour élaborer la politique, on avait sollicité les conseils des représentants provinciaux compétents et de conseillers juridiques. Les risques de poursuite judiciaire que la nouvelle politique de recrutement pourrait entraîner étaient très minces. La municipalité avait bien fait son travail. Ce soir, on passerait au vote.

«J'aimerais souhaiter la bienvenue aux membres du conseil municipal ainsi qu'aux membres de la presse et aux visiteurs présents.»

«Le premier point à l'ordre du jour est...»

Conclusion

L'étude de cas, et une partie importante de ce guide, précisent le rôle que les représentants municipaux sont appelés à jouer dans le processus décisionnel d'une administration locale. La méthode «étape par étape» proposée s'applique toutefois à l'ensemble de l'administration municipale. Nous espérons que cette publication sera utile aux représentants élus et nommés des municipalités et leur servira de guide dans l'instauration de leur processus décisionnel, une tâche parfois ardue, mais essentielle d'une administration locale.

Un bon processus décisionnel comporte également un élément important : la nécessité de tenir une documentation à jour sur toutes les politiques approuvées par le conseil, les procédures, les arrêtés et les résolutions ainsi que toutes les autres décisions du conseil.

Un dossier incluant toutes les politiques et procédures administratives ainsi que toutes les politiques officielles du conseil devrait également être préparé et mis à la disposition de tous les conseillers municipaux. De même, les arrêtés et résolutions devraient être bien classés et facilement accessibles.

Des renseignements à jour sur toutes les politiques adoptées concernant le personnel devraient être fournis au personnel de l'administration municipale. Il serait aussi souhaitable d'encourager tous les employés à bien se familiariser avec les décisions concernant les politiques, les arrêtés ou les résolutions qui

entraînent des répercussions sur la situation de l'emploi ou les responsabilités spécifiques d'un membre du personnel.

En conclusion, il faut se rappeler que les représentants élus, les membres du personnel et le public en général ont le droit de savoir si une municipalité a adopté une politique officielle ou pris une décision sur une question en particulier, et si oui, quelle est cette politique ou cette décision. Cette information doit être facile à obtenir, à moins qu'une très bonne raison justifie sa confidentialité.

Partie V

Exemples

Exemple I

Note de service

Municipalité de Beausoleil

Date : _____

Urgent : ☐

À : _____

De : _____

Remarques : _____

_____

_____

_____

☐ Noter et classer	☐ Pour information
☐ Noter et retourner	☐ Commentaires s.v.p.
☐ Noter et me voir	☐ Projet de réponse
☐ Répondre s.v.p.	☐ Donner suite

Exemple II

Communiqué

Pour information, communiquer avec :
Alain Chenard, administrateur municipal
Municipalité de Beausoleil

le 5 mai 1991

Pour diffusion immédiate

Le maire Sylvie Langlois a annoncé aujourd'hui que les travaux de rénovation des salles de conseil de la municipalité de Beausoleil sont maintenant terminés. Les travaux ont été effectués dans les délais et suivant le budget prévus. Les installations rénovées sont climatisées et comprennent une tribune agrandie pour le public ainsi qu'une section spéciale vitrée pour la presse. Les salles du conseil, conçues pour servir également à d'autres fins, sont facilement accessibles à tous les citoyens. La première séance officielle du conseil dans les nouvelles installations aura lieu le 23 mai 1991. Pour souligner l'événement, le maire Langlois, au nom du conseil municipal, invite tous les citoyens de Beausoleil à se joindre aux conseillers à l'occasion d'une journée d'accueil qui aura lieu le 23 mai, de 14 h à 16 h.

- 30 -

Exemple III

Formule de soumission des arrêtés aux autorités provinciales pour approbation

Municipalité de Beausoleil

Numéro de l'arrêté : _____

Copier ici l'arrêté tel qu'adopté par une motion/résolution du conseil.

Pris et adopté par le conseil le _____ jour de _____ 19___.

_____
Maire

_____
Administrateur municipal

Je, _____, administrateur municipal de la municipalité de Beausoleil, certifie par la présente que l'arrêté ci-dessus est une copie conforme de l'arrêté _____ de la municipalité de Beausoleil, adopté en bonne et due forme par le conseil municipal le _____ 19___.

Date d'entrée en vigueur : _____

Exemple IV

Lignes directrices sur la rédaction des rapports par le personnel ou les comités

Municipalité de Beausoleil

1. Présentation

1.1 Les rapports de tous les services et comités doivent être présentés sur du papier 8½ sur 11 pouces.

1.2 Les pièces justificatives doivent être également présentées sur du papier 8½ sur 11 pouces ou dans la mesure du possible, condensées à l'aide de photocopieurs. Cette méthode permet une présentation uniforme en plus de faciliter le classement.

1.3 Les rapports confidentiels doivent comporter une note sur la page couverture indiquant clairement qu'ils sont confidentiels.

2. Contenu

2.1 Les renseignements ci-après doivent figurer en tête de la page couverture :

- la date du rapport
- le destinataire
- l'auteur du rapport
- la signature de l'auteur

- la signature du chef de service ou de l'administrateur municipal, ou des deux

2.2 Le rapport doit être concis et logique.

2.3 Les rapports subséquents sur le même sujet doivent avoir le même titre que le rapport original.

2.4 Le corps du rapport doit comprendre les renseignements suivants :

- une courte introduction fournissant des renseignements généraux;
- un compte rendu de la situation actuelle;
- une énumération des solutions possibles accompagnées d'une brève description de leurs conséquences; et
- des recommandations au besoin.

2.5 L'expression soulignée «Il est recommandé que» doit toujours précéder les recommandations. Les recommandations doivent être claires, concises et fournir au conseil tous les éléments nécessaires pour passer une résolution et prendre les mesures appropriées.

2.6 Tous les rapports du personnel présentés au conseil municipal, à l'exception des rapports visés par une condition spéciale, par exemple

ceux du procureur municipal, doivent être signés par l'administrateur municipal.

2.7 Le nom de l'auteur doit figurer sur les rapports présentés par le personnel à l'administrateur municipal aux fins de signature.

3. Rapports complémentaires

3.1 Un rapport complémentaire contient des renseignements supplémentaires sur une question dont le conseil municipal ou l'assemblée plénière a déjà été saisi.

3.2 La présentation des rapports complémentaires doit être la même que celle du rapport original.

3.3 Les rapports complémentaires doivent être imprimés sur du papier **jaune** pour être reconnus rapidement.

4. Rapports d'information

4.1 Les rapports d'information sur un sujet en particulier sont remis au maire et au conseiller strictement à titre d'information et de les mettre au courant.

4.2 Les rapports d'information ne sont pas indiqués sur l'ordre du jour.

4.3 La note «**Pour votre information seulement**» doit être clairement indiquée sur les rapports d'information, avant le corps du document.

4.4 Les rapports d'information doivent être imprimés sur du papier **bleu** pour être reconnus rapidement.

5. Résumé exécutif

5.1 Un rapport de plus de quatre pages doit être accompagné d'un résumé exécutif d'une page énumérant les principaux éléments, les répercussions et les recommandations contenues dans le rapport.

6. Distribution

6.1 L'administrateur municipal a la responsabilité de dresser une liste générale de distribution des rapports. La liste doit comprendre les renseignements suivants :

- les destinataires (représentants élus, chefs de service, médias, bibliothèques, groupes d'intérêts, etc.);
- la date de distribution;
- une note précisant si le rapport est confidentiel; et
- tout autre renseignement pertinent.

Exemple V

Politique municipale de recrutement des étudiants pour l'été

Page couverture

Municipalité de Beausoleil

Numéro de politique :	7-P
Cibles :	Tous les services de la municipalité, les commissions et les agences
Champ d'application :	Tous les postes réservés aux étudiants
Date d'approbation :	Séance du conseil, le 23 mai 1991
Date d'entré en vigueur :	1er juin 1991
Échéance pour révision :	1er juin 1993

Politique

Récrutement des étudiants pour l'été

But de la politique :

Encourager la municipalité de Beausoleil à recruter selon le principe du mérite les étudiants les mieux qualifiés pour les emplois d'été offerts.

Énoncé de la politique :

La municipalité de Beausoleil s'efforcera de recruter les candidats les mieux qualifiés afin de pourvoir à tous les postes d'été réservés aux étudiants sous réserve des conditions énoncées dans la partie des responsabilités et des procédures de la présente politique.

1. Responsabilités

Le conseil municipal a les responsabilités suivantes :

1. approuver une politique de recrutement des étudiants pour l'été;

2. réviser en consultation avec l'administrateur municipal, tous les aspects de la politique de recrutement d'étudiants pour l'été afin de s'assurer du bien-fondé de la légalité, et de l'efficacité de la politique;

3. autoriser les modifications à la politique jugées à-propos par le conseil; et

4. approuver des échelles salariales pour tous les emplois d'été réservés aux étudiants.

L'administrateur municipal a les responsabilités suivantes :

1. au besoin, s'assurer que la politique municipale de recrutement des étudiants pour l'été est bien administrée par tous les services, agences et commissions de la municipalité; et

2. s'assurer que les dossiers sont tenus en bonne et due forme.

Il incombe à tous les responsables des services, des agences ou des commissions :

1. de s'assurer que le but de la politique municipale de recrutement des étudiants pour l'été est respecté au sein de chaque service, agence ou commission de la municipalité; et

2. d'informer l'administrateur municipal de tout problème nuisant à la capacité du service, du agence ou de la commission d'administrer la présente politique et les modifications jugées à-propos qui y sont apportées.

2. Publication d'avis de postes vacants pour étudiants

1. Les personnes responsables du recrutement des étudiants pour l'été peuvent, suivant l'approbation de l'administrateur municipal, publier les avis de postes vacants dans les journaux, dans les centres d'emploi pour étudiants, sur les tableaux d'affichage commerciaux, et de toute autre manière jugée à-propos pour en permettre la plus grande diffusion possible.

3. Échelle salariale

1. L'échelle salariale relative à chaque poste d'été est autorisée par le conseil.

Exemple VI

Questions que les conseillers municipaux et les cadres supérieurs doivent considérer au moment de prendre des décisions concernant les programmes municipaux

Municipalité de Beausoleil

1. Quel est l'objectif du programme? (Définir l'objectif principal ou les objectifs principaux.)

2. À qui le programme s'adresse-t-il? (personnes âgées, parents célibataires, écoliers, gens d'affaires)

3. Quels sont les facteurs sociaux, économiques, politiques, environnementaux et autres à considérer avant de mettre en oeuvre le programme?

4. La municipalité a-t-elle l'autorité juridique à mettre en oeuvre le programme?

5. Qui a réclamé ce programme?

6. Des programmes semblables sont-ils offerts par d'autres municipalités ou par le gouvernement provincial, les écoles, les universités ou le secteur privé?

7. Si un programme semblable a déjà été implanté, quel organisme s'en est chargé et quels ont été les résultats?

8. Les coûts du programme en capital et sur les plans humain, matériel, environnemental, social, etc. ont-ils été évalués? Quels sont les coûts? Sont-ils fermes?

9. Quelle serait la priorité à accorder à ce programme vis-à-vis les autres programmes établis?

10. Est-ce que le mérite (bénéfices / coûts) de ce programme particulier a été considérer et évaluer?

11. Quel département sera responsable du programme?

12. Possédons-nous les ressources humaines, financières et matérielles ainsi que le savoir-faire pour mettre en oeuvre le programme?

13. Les services ou départements qui seront touchés ont-ils été consultés au sujet des exigences de dotation, de la charge de travail supplémentaire, des besoins d'équipement, etc.?

14. Faudra-t-il recruter du personnel supplémentaire? Si oui, combien d'employés et à quel salaire?

15. Les frais de service peuvent-ils être imputés au public? Si oui, quel serait le pourcentage de recouvrement des coûts pour ce programme?

16. À quelles sources de financement ou à quels experts pourrait-on faire appel à l'extérieur de l'administration municipale?

17. Serait-il possible de réattribuer les fonds qui sont alloués à d'autres programmes ou activités de la municipalité et qui ne sont pas complètement utilisés?

18. Serait-il possible de réattribuer les fonds alloués à des services ou à des programmes dont les objectifs se recoupent?

19. Les autres municipalités qui pourraient bénéficier de ce programme pourraient-elles contribuer à son élaboration ou à sa mise en oeuvre?

20. Pourrait-on envisager une entreprise conjointe avec les associations de services communautaires et le secteur privé?

21. Si le programme est mis en oeuvre, les activités ou services seront-ils offerts aux résidents des municipalités voisines qui ne vivent pas dans les limites de la municipalité? Si oui, pourrait-on envisager de partager les frais avec ces municipalités?

22. Si le programme est mis en oeuvre, pourrons-nous évaluer son efficacité et instaurer un système de contrôle des dépenses?

23. Qui sera responsable de l'évaluation du programme et à qui cette personne devra-t-elle rendre compte?

24. Cette proposition devrait-elle être soumise à un comité ou au personnel pour qu'il rassemble de l'information financière supplémentaire et d'autres données afin de prendre une décision mieux éclairée? Si oui, demanderons-nous au comité ou au personnel de proposer des solutions et des options et à quelle date voudrons-nous obtenir un apport?

25. Avons-nous les moyens financiers de lancer ce programme? Est-il possible de nous en passer?

Le rôle du CFDMM

Le Comité de formation et de développement municipaux des Maritimes (CFDMM) est un organisme du Conseil des premiers ministres des Maritimes qui a été constitué en 1974. Les provinces du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard lui ont confié la mission d'améliorer le fonctionnement des administrations locales des provinces maritimes. L'organisation et les activités du CFDMM en font un organisme unique au Canada et il joue un rôle de pionnier et de chef de file dans les programmes de formation et de perfectionnement en administration municipale. Parmi ses nombreuses activités, le CFDMM sert d'organisme central pour la diffusion d'information aux représentants municipaux sur la formation et le perfectionnement. Il sert de tribune pour le règlement de questions importantes, tient des réunions pour régler des problèmes en particulier, organise et coordonne la formation, met au point et publie les ressources nécessaires aux municipalités et fournit une aide et des conseils techniques aux représentants municipaux sur les questions relevant de sa compétence.

Le CFDMM accomplit son travail en étroite collaboration avec les associations municipales, les établissements de formation, les ministères provinciaux responsables des affaires municipales, et d'autres personnes intéressées à améliorer la qualité de l'administration locale dans les Maritimes. Il jouit d'une réputation enviable par le rôle de chef de file et de novateur qu'il joue.

Les membres du CFDMM inclus des représentants municipaux élus et nommés provenant des trois provinces maritimes ainsi que de représentants des trois ministères des affaires municipales, du Conseil des premiers ministres des Maritimes et des milieux de l'enseignement des Maritimes.

Avez-vous trouvé cette publication utile? Nous vous saurions gré de prendre quelques minutes pour nous faire part de vos commentaires. Nous aimerions également connaître vos suggestions de sujets pour d'autres publications.

Comité de formation et de développement municipaux des Maritimes

6100, avenue University
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3H 3J5
(902) 494-3712 ou 494-1463
Télécopieur : (902) 494-1961